

# A Inteligência Emocional e a Liderança no Exército:

## Seja objetivo e vá direto ao assunto!

Major David S. Abrahams, Exército dos EUA

**O** DIÁLOGO ABAIXO É conduzido pelo produtor de cinema Harry Meyer.

Harry está falando sobre o mau desempenho de um ator famoso, Johnny O'Connor. Harry diz para Johnny que não renovará seu contrato.

“Eu estou deixando você ir embora, Johnny! Ele disse”. O seu contrato não será renovado.”

“Mas...”

“Você está acabado, Johnny!”

“O que você quer dizer?”

“Eu acho que você é um péssimo ator!”

“Não comece com palavras, Harry. Se você não está satisfeito com o meu trabalho, fale, você faria isso? Fale-me agora.”

“Você está acabado, Johnny! Você nunca mais trabalhará nessa cidade!”

“Nossa Harry! Não me deixe na dúvida! Seja direto! Deixe-me saber o que você pensa de mim!”

“Johnny, eu acho que você é o pior ator que já conheci e recebo 500 cartas por semana dizendo isso!”

“OK, OK Harry! Mas qual é a conversa que se ouve nas ruas?”<sup>1</sup>

Esse diálogo, entre os comediantes John Lovitz e Phil Hartman, ressalta uma característica clássica da natureza humana: às vezes é difícil aceitar uma observação negativa. As pesquisas sugerem que os líderes tendem a superestimar suas qualidades e minimizar seus defeitos.<sup>2</sup> Essa tendência ou traço é essencial para manter uma auto-imagem positiva. Porém, isso pode representar um traço negativo, pois pode cegar o líder quanto as suas deficiências.<sup>3</sup>

Esse tipo de cegueira pode ser especialmente problemática para líderes de organizações militares. Promovidos a elevados cargos hierárquicos,

*Esse trabalho foi escrito e submetido ao Concurso de Artigos MacArthur, no início de 2006, quase um ano antes da publicação do Manual de Campanha 22-100, Liderança. As semelhanças entre este artigo e o manual são meras coincidências.*

*O Major David Abrahams atualmente é aluno da Escola de Estudos Militares Avançados no Fort Leavenworth, Kansas. Ele é graduado em Idiomas Estrangeiros pela Academia Militar dos Estados Unidos e também possui o título de Mestre Especializado em Liderança pela Universidade Central de Michigan. É diplomado pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. O Major Abrahams desempenhou diversas funções de Comando nos Estados Unidos, Hawái e Panamá.*

com autoridade e poder para estabelecer regras, os líderes do Exército distanciam-se de seus subordinados, deixando escapar observações essenciais ao bom funcionamento da organização. Em “O Primado da Liderança”, Daniel Goleman e seus co-autores descreveram

**Clausewitz ressalta ainda sobre o tornar-se resistente e teimoso como sendo “ausência de sentimento no coração.”**

esse fenômeno como a “Doença da Chefia”. Ele define essas condições como “um vazio criado em torno do líder quando existe algo importante, normalmente negativo, sendo oculto”.<sup>4</sup> A rígida hierarquia do Exército e suas tradições também contribuem para tal vazio. Um líder, tentando dissimular as percepções dos subordinados, com frequência, interfere no significado de uma observação dos membros da organização.

Como os líderes do Exército podem atuar em suas organizações de tal forma que elas lhes proporcionem uma observação verdadeira e construtiva? Quais os aspectos da personalidade de um líder que lhes permita entender e reconhecer o valor de todos os tipos de observações por parte daqueles que estão ao seu redor? Talvez possamos encontrar respostas para essas perguntas nas teorias sobre a inteligência emocional. A inteligência emocional é a habilidade de que dispõe um líder eficiente para influenciar seus subordinados e o ambiente da organização de uma forma positiva.

## **Redefinindo a Liderança no Exército**

O primeiro passo para entender e aplicar a inteligência emocional consiste em examinar os relacionamentos interpessoais entre os líderes e seus subordinados. Para entender essa relação, como um relacionamento interpessoal, temos que definir primeiro liderança. Em seu *bestseller* “Liderança: Teoria e Prática”, o autor Peter G. Northouse define liderança como “um processo em que um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum.”<sup>5</sup> Northouse usa a palavra “processo” para

descrever como os líderes influenciam, porque a palavra envolve o conceito de interação, o que significa que eles influenciam e são influenciados por aqueles que lideram.<sup>6</sup>

O conceito de liderança no Exército, definido no Manual de Campanha 22-100, considera a Liderança Militar mais explícita do que a definição dada por Northouse. “O manual define liderança como a capacidade de influenciar as pessoas provendo-as de propósito, direção e motivação quando operando para cumprir uma missão ou para aperfeiçoar a organização”.<sup>7</sup> Essa definição considera a liderança como algo unidirecional. O líder simplesmente proporciona motivação, propósito e direção e os liderados são influenciados por estes aspectos. De fato, na sentença seguinte, o Manual de Campanha define a palavra influenciando como “fazer com que as pessoas façam aquilo que lhes seja determinado”.<sup>8</sup> Posto de outra forma, o líder militar está simplesmente dizendo para as pessoas o que elas devem fazer. Não há a expectativa de que o subordinado emita sua opinião ou que esteja de acordo.

Como “influenciar” consiste em um tema central para Northouse e para a definição de liderança militar, o significado do processo de influenciar dele é bastante diferente da definição adotada pelo Exército. Para os militares, liderança significa fazer com que o liderado faça aquilo que o líder deseja, como resultado de um processo interativo entre ambos. Líderes eficientes são capazes de aliar as metas e aspirações dos subordinados com a missão e a vitalidade da organização em longo prazo.

Alguns líderes do Exército acreditam que tal definição de liderança seria apenas relevante para os civis e sem importância para a missão desempenhada pelo Exército na guerra. O que seria um equívoco. De acordo com a pesquisa conduzida por Craig Bullis e pelo Coronel George E. Reed, na Escola Superior de Guerra dos Estados-Unidos, em 2003, a incapacidade de se reconhecer a importância da observação de um subordinado e de sua aprovação constitui-se em um dos sintomas de um líder contaminado.<sup>9</sup> Bullis e Reed solicitaram para que coronéis preenchessem formulários e todos responderam que tiveram experiências de trabalho com líderes

negativos em algum momento de suas carreiras. Eles descreveram tais tipos de líderes como sendo despreocupados e/ou alheios à moral e ao ambiente presente entre os servidores e os membros da tropa.

Os resultados obtidos por Bullis e Reed sugerem que os líderes militares precisam se sintonizar com a percepção e o astral de seus subordinados. Esses dados da pesquisa são verdadeiros para uma série de outras organizações. Organizações com líderes cuja percepção seja semelhante a de seus subordinados têm maiores chances de obterem uma atmosfera saudável em longo-prazo e de serem mais bem sucedidas em termos de cumprimento de uma missão.<sup>10</sup> Evidentemente, os líderes com autoconsciência influem diretamente na eficiência da organização.

O Manual de Campanha 22-100 descreve a necessidade de autoconsciência do líder.<sup>11</sup> Afirma que líderes autoconscientes entendem melhor suas qualidades e limitações, beneficiando-se em melhores condições de uma crítica construtiva. A questão é que o Exército não considera a autoconsciência como sendo um traço importante do líder. Conseqüentemente, os líderes militares não estão preparados para entender a percepção e a autoconsciência como habilidades essenciais de um líder ou mesmo para investir no desenvolvimento desses atributos com maior prioridade.

Vamos admitir que a definição de liderança enfatize o processo de interação e de observações entre líderes e subordinados. A maioria dos teóricos sobre liderança entende que essa é uma relação importante e o líder tem a responsabilidade de mantê-la.<sup>12</sup> Qual deveria ser o papel da emoção no desenvolvimento e na manutenção do relacionamento?

## Emoções e Liderança

Um administrador desenvolve um sistema e identifica missões-chaves que a organização deve executar. Um líder injetará esse espírito em seus subordinados e os estimulará a enfrentar ou superar os objetivos organizacionais.<sup>13</sup> A conexão emocional entre o líder e o liderado, a compreensão por parte do líder e o controle sobre as emoções dos liderados caracterizam as descrições de um líder ao longo da história.

Filósofos da Grécia Antiga escreveram que as emoções precisam ser controladas. Prevenir um líder apaixonado de tomar uma decisão emocional depõe contra esse raciocínio, para isso aqueles filósofos recomendavam a “*sophrosyne*”, que pode ser traduzida como moderação, prudência ou autocontrole. Ultimamente, *sophrosyne* refere-se a autocontrole. O conceito básico de autocontrole para os gregos está diretamente relacionado com os deuses de Delphi: “Conhecer a si mesmo”. Em outras palavras, um líder necessita conhecer seus próprios limites, bem como saber que esses limites fazem parte da natureza humana. Com esse conhecimento, os gregos acreditam que um líder refletivo pode desenvolver virtudes ou traços de caráter excelentes, necessários para inspirar um subordinado.<sup>14</sup> Esse líder não deveria ser escravo de sua paixão, de sua tendência ou de sua ignorância e deveria controlar suas emoções.

Milhares de anos depois, o teórico militar Carl Von Clausewitz descreveu as características que ele acreditava serem necessárias a um líder. De acordo com Clausewitz, o líder ou o comandante era a única força que mantinha os homens correndo para o caos e para os horrores dos campos de batalha: “Devido à fortaleza de seu peito, ao brilho de seu espírito e ao idealismo de seus propósitos, a luz da esperança deve manter-se acesa nos demais.”<sup>15</sup> Clausewitz acrescenta que o líder possui virtudes de integridade e resolução, além do brilho da paixão para não permitir que as emoções comandem suas tomadas de decisões.

**... reconhecer as emoções nos outros é o mesmo que ter empatia, um traço fundamental de personalidade.**

Apesar de o líder ter que ser duro e incisivo, Clausewitz alertou contra o fato de tornar-se super confiante egoísta. Um líder deve manter-se aberto a sugestões e a observações dos outros, especialmente se eles mostram que foi cometido um erro de julgamento. Clausewitz ressalta ainda sobre o tornar-se resistente e teimoso como sendo “ausência de sentimento no coração.”<sup>16</sup>

Um comandante deve evitar mudanças fúteis de rumo, mas também deve evitar uma recusa obstinada à mudança. Clausewitz disse que a sabedoria consiste em evitar os dois extremos.

Um comandante deve, às vezes, usar suas emoções para inspirar e em outros momentos para superar suas emoções com o propósito de fazer um julgamento sensato. Isso não é fácil. Nem é fácil saber quando se deve buscar uma observação

***Um indivíduo com alto nível de inteligência emocional pode sentir o humor de um grupo e comunicar a informação de modo a captar a atenção de seus membros, aumentando a capacidade do grupo compreender a informação corretamente.***

dos subordinados e quando manter uma direção incerta. Os líderes militares devem ser capazes de desenvolver todas essas ações para que possam ser bem sucedidos. Teorias recentes de inteligência emocional explicam como indivíduos podem alcançar algum autoconhecimento e a consciência interpessoal dos grandes líderes, como descrito pelos historiadores.

## **Inteligência Emocional**

Em 1983, o autor, psicólogo e pesquisador Howard Gardner, propôs a existência de mais de um tipo de inteligência. Ele estudou essa questão com apenas um número, o coeficiente de inteligência, para medir a inteligência humana.<sup>17</sup> Gardner propôs a existência de sete inteligências: lingüística, musical, lógica-matemática, espacial, corpo-estética, intrapessoal e interpessoal. Ele descreve que cada inteligência se desenvolve independentemente e o alto desempenho de uma inteligência não implica no de outra. (Gardner usa os termos inteligência e talento simultaneamente).

A teoria da inteligência emocional está relacionada com os dois últimos tipos de inteligência descritos por Gardner: intrapessoal e interpessoal. Inteligência intrapessoal refere-se

à habilidade individual de notar e interpretar o humor, temperamentos, motivações e intenções dos outros.<sup>18</sup> Peter Salovey e Goleman combinaram as inteligências intrapessoal e interpessoal para criar a inteligência emocional.

Pesquisa neurológica sugere que reações químicas e elétricas no cérebro permitem que as emoções influenciem o pensamento e, em caso de emoções extremas, um curto-circuito no pensamento pode induzir uma reação automática.<sup>19</sup> A inteligência emocional está dividida em quatro habilidades:

- o conhecimento da própria emoção;
- a administração ou o controle das emoções;
- o reconhecimento das emoções nos outros; e
- a administração de relacionamentos.<sup>20</sup>

## **O Conhecimento da Própria Emoção**

O autoconhecimento descreve a habilidade individual de entender os próprios sentimentos e até mesmo se eles mudam de tempo em tempo. Isso permite que indivíduos regulem suas ações e, se necessário, em meio a uma experiência emocional estressante.<sup>21</sup>

Goleman chama isso de “consciência paralela que correlaciona resposta fisiológica com um estímulo emocional com entendimento sobre o humor.” Goleman e outros afirmam que elevado nível de autoconhecimento em um indivíduo pode, algumas vezes, representar a diferença entre um ataque de raiva e simplesmente refletir sobre “Eu estou com raiva agora.”<sup>22</sup> A ciência provou que a maior parte dos sentimentos ocorrem de modo subconsciente e que podem subitamente afastar as pessoas de escolhas perigosas, física ou emocionais.<sup>23</sup> A habilidade de ouvir “seus próprios sentimentos” pode ser fundamental para uma tomada de decisão intuitiva, entre outras. O autoconhecimento é um aspecto essencial no controle das emoções.

## **Administração ou Controle das Emoções**

De acordo com os teóricos de inteligência emocional, conhecer as emoções não é suficiente para prevenir que as pessoas sejam escravas de suas emoções. As respostas fisiológicas frente a um estímulo emocional acontecem de tal forma, que alguns tipos de emoções formam por si



Departamento de Defesa

*Uma equipe de médicos do Pentágono realiza uma conferência com a imprensa para apresentar as conclusões acerca do estado mental das forças empregadas no Iraque, 4 de maio de 2007.*

mesmo se as deixarmos sem serem avaliadas. Em experimentos realizados, testando-se as respostas fisiológicas da raiva, cientistas constataram que, níveis químicos que correspondem a emoções de raiva, aumentam significativamente e imediatamente após esse sentimento. A reação química cresce no corpo, espalhando-se muito mais lentamente do que foi produzida. A apresentação de um segundo estímulo de raiva, antes que o primeiro tenha desaparecido completamente, provocará uma resposta ainda maior. Isso leva a um estado de raiva prolongado e aumenta a sensibilidade para reduzir o estímulo. Em outras palavras, existe uma razão química pela qual uma pessoa fica com raiva com facilidade quando está tendo um dia difícil, quanto mais eventos que provoquem raiva acontecem, mais facilmente as pessoas perdem o controle.<sup>24</sup> Essas pesquisas mostram por que os líderes precisam ter autoconhecimento. Um líder que não reconhece os sintomas fisiológicos de sua própria irritação é muito mais suscetível a uma reação espiral de fúria.

Apenas pelo reconhecimento de sua raiva pode um líder começar a controlá-la. Esses resultados mostram inclusive porque precisamos de um período de calma para lidar com a raiva.

Uma pesquisa mais recente de Doma Tice refutou um mito antigo que descarregar raiva é um efetivo método de reduzi-la e confirma a necessidade de um período de calma.<sup>25</sup> Tice demonstrou que um evento de raiva, por si mesmo, tende a prolongar-se, aumentando o batimento cardíaco e a temperatura associada com os estados emocionais. Tice também descobriu que expressões positivas e consciência reduzem as respostas fisiológicas da raiva, tornando uma pessoa menos suscetível a este sentimento.

A aplicação desses resultados para os líderes é óbvia. A pesquisa mostra que emoções e humores afetam a capacidade cognitiva diretamente, bem como o desempenho das equipes e organizações.<sup>26</sup> As emoções, derivadas dos instintos humanos básicos, servem a um propósito. Administrar

tais instintos não significa anular sua presença. Aristóteles escreveu que “ficar com raiva não é um problema, se a pessoa fica com raiva da pessoa certa, na hora certa e pela razão certa.”<sup>27</sup> A compreensão e a administração das emoções é o que o filósofo grego definiu como *sophrosyme*, ou seja, uma característica essencial de um líder.

## O Reconhecimento das Emoções nos Outros

De acordo com Goleman, reconhecer as emoções nos outros é o mesmo que ter empatia, um traço fundamental de personalidade.<sup>28</sup> Esse traço não pode existir sem um alto nível de competência em outros domínios da inteligência. Uma pessoa não pode reconhecer emoções nos demais, sem que, em primeiro lugar, saiba reconhecer as suas próprias emoções.



*O treinamento básico de combate desenvolve-se em nove semanas de treinamento intenso com o objetivo de aprimorar as habilidades, ensinar novas técnicas e otimizar as performances físicas e mentais. Um soldado do segmento feminino é auxiliado a desaquepar-se em uma pista de obstáculos no Forte Jackson, Carolina do Sul, 8 de agosto de 2006.*

As pesquisas demonstram que raramente expressamos nossas emoções diretamente. Em um casamento, por exemplo, quando uma pessoa pergunta para a outra “O que está errado?” e a outra responde “Nada!”, antes de continuar, ambos sabem instintivamente que existe muito mais nesse “nada” do que a palavra diz. Aproximadamente 90% da mensagem emocional de comunicação está no tom em que algo é comunicado e no conteúdo não verbal como a postura, movimento das mãos e expressões faciais.<sup>29</sup> O conhecimento do vocabulário, do tom e da postura pode ajudar o líder a entender melhor os seus subordinados e seus sentimentos. De modo semelhante, saber que você tem menos possibilidade de se identificar com outros se você está com raiva ou medo, pode também permitir essa identificação por seus subordinados.<sup>30</sup> Isso ressalta a necessidade de administrar a si próprio, como um precursor da administração de outros.

## A Administração de Relacionamentos

O grau de afinidade nos permite perceber e entender as pistas emocionais nos outros. Administrar relações significa ressaltar tais pistas para reforçar percepções. Administrar relacionamentos refere-se à capacidade individual de usar a inteligência emocional ao estruturar um grupo, resolver um conflito, interagir com outros de modo pessoal e analisar a dinâmica social.<sup>31</sup>

Um indivíduo com alto grau de inteligência emocional pode sentir o humor de um grupo e comunicar a informação de modo a captar a atenção de seus membros, aumentando a capacidade do grupo compreender a informação corretamente. Um comediante experiente que primeiramente gosta de sentir o ambiente do auditório seria um exemplo. Goleman acredita que administrar emoções se resume em fazer isso nos demais. Um indivíduo com elevado nível de inteligência emocional, provavelmente, faz isso de forma autêntica, sem manipular e sem cultivar sentimentos de falta de confiança.<sup>32</sup>

## Implicações para os Líderes Militares

Incluir a teoria da inteligência emocional no treinamento e no desenvolvimento de um líder militar é uma necessidade atual. Esse é o custo

de promover e selecionar líderes pois, um líder com fraca habilidade de inteligência emocional pode levar uma Unidade a ter pouca eficiência. A comunidade de forças especiais lidera a aplicação da teoria da inteligência emocional, a qual faz parte do processo de seleção de seu pessoal.

**A autoconsciência.** As tropas forças especiais necessitam de soldados que possam adaptar-se rapidamente a uma situação ambígua e de perigo. Seus soldados devem trabalhar juntamente com pessoas de várias culturas, serviços e agências do Governo, tarefa que requer uma quantidade enorme de habilidades interpessoais. Os avaliadores usam vários aspectos da inteligência emocional em seus critérios de seleção para o Curso de Forças Especiais. Eles selecionam candidatos que sejam abertos a receber observações e que sejam capazes de motivar pequenas equipes e de trabalhar bem com um grupo de pessoas diversas. Os candidatos bem-sucedidos devem, assim, ter uma visão correta sobre suas qualidades e limitações.<sup>33</sup>

Para auxiliar os candidatos na sua própria avaliação, aspecto muito importante do autoconhecimento, os forças especiais usam uma combinação de instrumentos de medidas, incluindo uma avaliação lateral entre seus companheiros e subordinados durante o treinamento, ou seja, uma avaliação de 360°. Essas avaliações ajudam os candidatos na conciliação de suas próprias concepções com as dos outros, o que ajuda no processo de autoconhecimento do candidato. Aqueles que não admitem as observações recebidas e que, portanto, não melhoram o seu desempenho, geralmente não são selecionados. De um modo geral, os candidatos selecionados para as forças especiais possuem excelente autoconhecimento, o que representa um importante aspecto da inteligência emocional.<sup>34</sup>

Estudos da Escola Superior de Guerra dos Estados-Unidos apóiam a necessidade de treinar e avaliar a inteligência emocional também dos militares de tropas convencionais. Participantes de estudos sobre questões de comando solicitaram um programa de avaliação lateral para ser empregado na avaliação de oficiais.<sup>35</sup> Essa avaliação, mesmo que usada apenas para o desenvolvimento dos profissionais, pode ir além, auxiliando os militares no processo de auto-

conhecimento e os líderes no estabelecimento de um ambiente mais propício ao exercício de um comando mais eficiente.

***As competências de liderança citadas pela maioria dos participantes da pesquisa como mais importante para o ambiente de Comando foram a “interpessoal”, seguida pela “influência”.***

### **Ambiente de Comando**

Ainda como aluno da Escola de Comando e Estado-Maior, em 2006, conduzi uma pesquisa com o objetivo de avaliar a relação entre inteligência emocional e o ambiente de comando.<sup>36</sup> Um total de 271 alunos respondeu a essa pesquisa. Desses, 241 relataram ter mais de um ano como comandante de companhia. Essa pesquisa pedia aos participantes para lembrarem de um comandante de batalhão ou de brigada, na época em que serviram naquelas unidades, para então avaliarem a competência daqueles líderes em uma série de atividades de comando, três das quais consideradas dimensões da inteligência emocional: controle das emoções, avaliação de emoções e compreensão do impacto da ação individual na ação de seus subordinados. Os alunos também avaliaram o ambiente da unidade durante esse mesmo comando. Essa pesquisa empregou uma série de variáveis da escala de clima social de Bullis e Reed no seu estudo, realizado em 2003, na Escola Superior de Guerra.<sup>37</sup>

Por último, essa pesquisa perguntava aos alunos como as ações dos líderes e suas competências afetavam o ambiente de comando e como esse clima afetava a operacionalidade da organização. Os alunos também avaliaram as sete competências de um líder, conforme definido no Manual de Campanha 22-100, desde a de maior até a de menor importância, quanto à obtenção de um ambiente positivo dentro da organização.

Quando colocado em um completo banco de dados, os resultados dessa pesquisa mostraram

uma situação confortável ou adequada, quanto à situação de liderança do militares atualmente. De acordo com os participantes da pesquisa, mais de 70 % dos líderes mostraram “competência” ou “competência exemplar” em todas as 36 ações em que foram avaliados. Mais de 60% dos participantes indicaram resultados positivos para todos os aspectos do ambiente do comando. Semelhante aos resultados apresentados pelo Tenente General Walter F. Ulmer e outros, no livro “Lições de liderança no nível de Comando de Divisão,” esses resultados indicam que baixos índices de liderança no nível batalhão e brigada constituem-se em exceções e não em regras.<sup>38</sup>

As competências de liderança citadas pela maioria dos participantes da pesquisa como mais importante para o ambiente de Comando foram a “interpessoal”, seguida pela “influência”. (veja figura abaixo) Se relacionarmos a competência interpessoal com “administração de relacionamentos”, uma das quatro características da inteligência emocional, podemos dizer que líderes com alto nível de inteligência emocional são mais prováveis de estabelecer um ambiente positivo de comando.

Na verdade, ao correlacionarmos a inteligência emocional ao ambiente do Comando, analisamos apenas aquelas respostas em que os oficiais avaliaram seus antigos comandantes como tendo baixa ou nenhuma competência em comportamentos de inteligência emocional, de auto-administração, afinidade e autoconhecimento. Os resultados dessa pesquisa parecem indicar que há uma relação diferente entre uma inteligência emocional fraca e um clima de comando negativo.

Na amostra original, somente 26% dos participantes disseram que avaliar um comandante era uma experiência desconfortável. Quando avalei os comentários de 33 desses participantes, que atribuíram baixos resultados a seus comandantes em todos os aspectos da inteligência emocional constatei que 32 dos 33, ou seja, 96%, disseram que seus comandantes não eram agradáveis para se trabalhar eles. Comandantes com piores valores de inteligência emocional tiveram baixa pontuação em lealdade, habilidade de comunicação e senso de humor, todos os aspectos indicativos de um desagradável ambiente de comando.<sup>39</sup>

Uma análise adicional dessa pesquisa torna-se necessária. É possível que uma pior avaliação das ações dos líderes somada aos domínios da inteligência emocional sejam responsáveis pelos baixos valores na avaliação do ambiente de comando. Apesar da tendência potencial, os resultados iniciais indicam que líderes que possuem alto desempenho de inteligência emocional possuem maior possibilidade de estabelecer um clima organizacional positivo. Ainda que muitos líderes especialistas concordem que um pior ambiente da organização possa interferir na eficiência operacional, suas implicações para o Exército são potencialmente profundas.<sup>40</sup>

## Falha de Comunicação

Uma forma pela qual os líderes com baixo nível de inteligência emocional contaminam o ambiente de comando ocorre quando eles se isolam emocionalmente de seus subordinados. Os casos descritos a seguir ilustram esta “doença do líder” no estilo militar:

**Ordem de importância das seguintes competências em liderança para um comandante de batalhão (ou líder equivalente) de modo a criar um ambiente de comando positivo em sua organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	Total
<b>Técnico</b>	10% (22)	7% (16)	6% (14)	14% (31)	10% (22)	13% (29)	40% (91)	<b>5,07</b>
<b>Operacional</b>	6% (14)	12% (27)	8% (19)	20% (44)	26% (59)	17% (38)	11% (24)	<b>4,41</b>
<b>Tático</b>	8% (19)	17% (38)	17% (38)	15% (33)	18% (41)	18% (41)	6% (14)	<b>3,97</b>
<b>Influência</b>	24% (53)	28% (62)	17% (39)	9% (19)	9% (20)	7% (16)	6% (14)	<b>2,98</b>
<b>Interpessoal</b>	34% (77)	16% (35)	19% (42)	6% (14)	6% (14)	6% (14)	8% (18)	<b>2,90</b>
<b>Melhoramento</b>	3% (7)	7% (15)	13% (29)	14% (31)	19% (43)	25% (56)	20% (44)	<b>4,92</b>
<b>Conceitual</b>	14% (32)	13% (30)	20% (44)	19% (42)	12% (26)	14% (31)	8% (19)	<b>3,75</b>

## Competência em Liderança

Um comandante de batalhão teve um péssimo dia a partir do momento em que entrou no quartel. Um de seus comandantes de companhia encontrou com ele na sala do oficial-de-dia. Senhor, disse o comandante de companhia: “Eu acabei de saber que o Sargento Jones foi multado por estar dirigindo alcoolizado nesta manhã. Eu queria lhe dizer isto pessoalmente”.

“Filho da P...!” O comandante gritou. Esse é o terceiro militar temporário da unidade a ser pego alcoolizado nos últimos seis meses. Eu espero que o próximo morra em uma vala d’água! Alguém aqui tem que começar a impor liderança rapidamente! O comandante saiu pelo corredor e bateu a porta, sem perceber que 20 ou mais soldados testemunharam sua explosão.

Vários meses depois, quando o comandante estava se preparando para começar um novo dia de trabalho, recebeu um telefonema de seu chefe, o comandante da brigada, perguntando-lhe: “Como é que você não me telefonou para me informar sobre o incidente do militar que dirigia alcoolizado na noite anterior, Bob?”

“Senhor. Primeiro, eu estou sabendo disso pelo Senhor! Eu não sei por que não me informam desse fato quando ele ocorreu”.

Essa estória está baseada em um fato real ocorrido no Exército. Ela ilustra uma razão pela qual um líder, com baixo nível de inteligência emocional, pode ser deixado de fora de uma importante informação sobre sua Unidade. A incapacidade do comandante de manter o controle sobre suas emoções faz com que ele exploda e grite com seus subordinados ao receber uma notícia ruim. Pior ainda, quando esse incidente acontece publicamente e o fato chega rapidamente ao conhecimento de toda a Unidade. O próprio comandante foi o responsável pelo fato de se tornar arriscado transmitir-lhe uma informação negativa, pois isso se tornou algo que o subordinado procurou evitar.<sup>41</sup> Precisa-se de muito pouca imaginação para perceber que uma situação dessas, em um ambiente organizacional como esse, pode ocorrer em uma situação real de combate ao ter de ser transmitida uma notícia ruim para o comandante em um caso de vida ou morte.

Pessoas de alta hierarquia na organização podem facilmente tornar-se isoladas. Os líderes têm pouca ou quase nenhuma possibilidade de

em ação se relacionarem com os companheiros, fato que limita o seu acesso às principais fontes de informação, ou seja, a discussão entre amigos. A defesa natural dos subordinados em relação ao líder aumenta ainda mais o vazio de comunicação.<sup>42</sup> Quando um líder, com baixo nível de autoconsciência e de autocontrole explode em público ele amplia ainda mais a distância da comunicação com seus subordinados.

***Não surpreende que os autores de “Lições de liderança no nível de Comando de Divisão” avaliaram a habilidade de se receber uma informação desagradável com serenidade como sendo um dos aspectos mais importantes de um comandante de divisão.***

Não surpreende que os autores de “Lições de liderança no nível de Comando de Divisão” avaliaram a habilidade de se receber uma informação desagradável com serenidade como sendo um dos aspectos mais importantes de um comandante de divisão.<sup>43</sup> A habilidade de se receber uma má notícia está diretamente relacionada com a inteligência emocional do líder. De fato, esse é um sinal de competência em todas as dimensões da inteligência emocional. Ao receber uma informação desagradável o comandante com alto grau de inteligência emocional deve reconhecer imediatamente que esta notícia o deixará com raiva, de acordo com sua autoconsciência. Antes que suas emoções sejam traduzidas em reações, o comandante deve respirar profundamente e dizer. “OK. Eu tenho certeza de que nós dois estamos com raiva do ocorrido. Nós podemos conversar sobre isso mais tarde”. Ele acaba de demonstrar autocontrole, empatia e habilidade interpessoal.

Há momentos em que a raiva ou outra reação emocional são apropriadas para enfatizar um ponto ou motivar as pessoas a agirem. S.L.A. Marshall escreveu que “muito foi dito sobre

o valor da calma em um comportamento” como uma característica de um comandante guerreiro.<sup>44</sup> “O desafio, entretanto, consiste em não demonstrar essas emoções sem que seus efeitos secundários possam contaminar o ambiente organizacional. Essa é uma marca do líder autoconsciente”.

## Conceito está “Conquistando Espaço”

O conceito de inteligência emocional está conquistando o seu espaço no mundo cognitivo. Essa nova forma de observar como as pessoas interagem tem enormes aplicações para se avaliar e treinar um líder. Desde os tempos antigos até a era contemporânea, os filósofos descreveram grandes líderes em termos de sua autoconsciência, temperamento

estável e habilidade para inspirar outros. Hoje, há alguns modelos para se alcançar o sucesso nessa área.

Líderes com elevados níveis de inteligência emocional, mas sintonizados com suas qualidades bem como com seus limites, estão abertos a receber observações, a entender o humor de seus subordinados e a estar em sintonia com o clima da organização. Eles têm maiores possibilidades de estabelecer um excelente ambiente organizacional, no qual seus subordinados usufruirão dele. O sucesso de seus subordinados, inspirados pelas influências interpessoais, leva um Comandante emocionalmente inteligente a conduzir um trabalho conjunto para alcançar os objetivos organizacionais, criando-se assim uma sinergia organizacional. O Exército necessita de líderes com elevado grau de inteligência emocional. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. Adaptado de A Vida no Sábado à Noite: *O Melhor de Phil Hartman*, distribuído por Entretenimento no Portão do Leão NBC Studios, inc., New York e Hollywood, 2004.
2. Jose Cortina, Steve Zaccaro, et al., Pesquisa *ARI-Notas 2004-05: Promovendo uma Realística Tributação Própria das Bases de um Líder Efetivo e seu Próprio Desenvolvimento (Promoting Realistic Self-Assessment as the Basis for Effective Leader Self-Development)* (Arlington, VA: Instituto de Pesquisa do Exército dos Estados Unidos U.S. [Ari] para Ciências Sociais e do Comportamento, Abril 2004), 6.
3. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *O Primado da Liderança* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002), 130.
4. *Ibid.*, 93.
5. Peter G. Northouse, *Liderança, Teoria e Prática*, 3d ed. (thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), 3.
6. *Ibid.*
7. *Manual de Campanha (FM) 22-100, Liderança no Exército* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1999), 1-4.
8. *Ibid.*
9. Craig Bullis and George E. Reed, *Avaliando Líderes para estabelecer e Manter um Ambiente Positivo de Comando*, Escola de Guerra do Exército dos Estados Unidos, Carlisle, Pennsylvania, February 2003, 9–11. Discussões sobre Liderança Tóxica em Liderança Tóxica,” *Military Review* (July-August 2004): 67.
10. Goleman, Boyatzis, and McKee, 93-94.
11. FM 22-100, 2-17.
12. Northouse descreve 10 Teorias e Ensaios sobre Liderança. Cada um deles aponta para vários graus de importância para o líder ter o feedback rápido. Por exemplo, nos ensaios sobre habilidades para a liderança, as habilidades humanas são aquelas que permitem o líder ver a perspectiva do outro. No ensaio sobre o estilo do líder, refere-se às pessoas que deixam os líderes verem a perspectiva de seus subordinados. O ponto importante é que cada um desses ensaios sobre Liderança aponta alguma importância à empatia da persuasão do líder.
13. 8-9.
14. Oradores do Oráculo que foi construído dentro do Templo Santo, a advertência ou “Entrada proibida”, uma área no Coração do Templo onde a profecia veio por intermédio de Pythia, uma mulher escolhida para falar como uma medium possuída por Apolo, a profecia de Deus <[www.sciam.com/article.cfm?articleID=0009BD34-398C-1F0A-97Ae80A84189eeDF](http://www.sciam.com/article.cfm?articleID=0009BD34-398C-1F0A-97Ae80A84189eeDF)>; See <[www.worldwidewords.org/weirdwords/ww-sop1.htm](http://www.worldwidewords.org/weirdwords/ww-sop1.htm)> for uma discussão de sophrosyne; Aristóteles, conforme em Christopher Kolenda, *Liderança-A Arte da Preocupação* (Carlisle, PA: Army College Foundation Press, 2001), 9-12.
15. Carl von Clausewitz, *Da Guerra*. Anatol Rapoport (New York, NY: Penguin Books, 1982), 145, 146-50.
16. 152.
17. Howard Gardner, *Molduras da Mente* (New York: Basic Books, 1985), xi, 25-30, 237-76.
18. 237–76.
19. Peter Salovey, como construído por Daniel Goleman, *Inteligência Emocional* (New York: Bantam Books, 1995), 38, 42-44.
20. Goleman, Boyatzis, and McKee, 39.
21. Goleman, 46-47.
22. 47.
23. Goleman, Boyatzis, and McKee, 42-45. Para uma fascinante e moderna visão de como o cérebro trabalha, ver Steven Johnson, *Mente Aberta Wide Open* (New York: Scribner, 2004), specifically pages 41–43 and 108–10, which discuss instinctive decision making.
24. Dolf Zillman, conforme Goleman, 56, 60-63.
25. Donna Tice, conforme Goleman, 63-65.
26. Johnson, 143-49, ver também Goleman, Boyatzis, and McKee, 13-14, 24-25, and 27-29, and Goleman, 114-17.
27. Aristóteles, cotejado em Goleman, Boyatzis, and McKee, 80.
28. Goleman, 43.
29. 97-98.
30. 104.
31. 118.
32. Goleman, Boyatzis, and McKee, 51-52.
33. Will Cotty, Micheal G. Sanders and Jat Thompson, “Forças Especiais: Seleccionando e Treinando Oficiais para a Adaptação,” *A Guerra Especial* (August 2003): 6–11.
34. Brandon Bluestein, Cotty and Jat “Conceito do Homem Completo: Avaliando o Soldado do Futuro,” *Special Warfare* (April 2005): 18–21.
35. Bullis and 9–11.
36. Escola de Comando e Estado Maior do Exército dos Estados Unidos da América (CGSC) Pesquisa No. 05-050, “Características dos Níveis de Líderes Organizacionais,” Fort Leavenworth, Kansas, 2006. A Pesquisa foi conduzida como parte da pesquisa da tese de mestrado do autor referente à Ciência e Arte Militar, “Inteligência Emocional como uma Competência da Liderança no Exército: uma hipótese do impacto do comportamento do comandante do batalhão sobre o ambiente da organização,” sem data. O autor apresentará os resultados completos da pesquisa quando solicitados.
37. Bullis and 6.
38. Walter F. Ulmer Jr., Michael D. Shaler, et al., *Lições de Liderança nos Níveis de Comando da Divisão* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army College Study, November 2004), 19–24.
39. Bullis and 6.
40. Ulmer, et al., 17.
41. Goleman, Boyatzis, and McKee, 193.
42. 92-96, 192-94.
43. Ulmer, et al., 4.
44. S.I.A. Marshall, *Homens contra o Fogo* (Alexandria, Byrrd enterprises, 1947), 138.